Hydro Québec

CFP - 6M
C. P. – P.L. 85
Centre serv. adm.

Le Centre de services partagés d'Hydro-Québec

Allocution de M. Maurice Charlebois

dans le cadre de la commission des finances publiques

au sujet du projet de loi 85 Loi sur le centre de services administratifs

le 14 avril 2005

Mesdames et messieurs, bonjour

On m'a demandé de venir partager avec vous l'expérience d'Hydro-Québec en matière de services partagés. Au cours de ce bref exposé, je tenterai d'expliquer la fonction de notre Centre de services partagés au sein de notre entreprise. Je traiterai du contexte de sa mise en place et je ferai état de ses résultats. Je serai ensuite disponible pour répondre à vos questions. Veuillez noter qu'à partir de maintenant, j'utiliserai l'acronyme CSP pour faire référence à notre Centre de services partagés.

Qu'est-ce que le CSP d'Hydro-Québec ?

Avant de vous parler du CSP, je me dois de décrire succinctement son seul et unique client c'est-à-dire, Hydro-Québec. Ainsi, vous serez à même de mesurer l'ampleur de la tâche et des défis du CSP.

Hydro-Québec est un important producteur, transporteur et distributeur d'électricité. Elle fait également de la recherche et de la promotion dans les domaines de l'énergie, de la transformation et de l'économie d'énergie ainsi que dans tout domaine connexe ou relié à l'énergie. Son unique actionnaire est le gouvernement du Québec.

Les principales activités d'Hydro-Québec sont regroupées au sein de cinq divisions, conformément aux nouvelles modalités de fonctionnement de l'industrie. Elle évolue désormais dans un marché de libre concurrence entre les producteurs d'électricité. Ses activités dans les secteurs du transport et de la distribution sont réglementées par la Régie de l'énergie. Cette dernière détient la compétence exclusive pour fixer ou modifier les tarifs et les conditions auxquels l'énergie est transportée et distribuée par l'entreprise.

- **Hydro-Québec Production** produit de l'électricité et livre à Hydro-Québec le volume d'électricité patrimoniale pour le marché québécois. En outre, elle commercialise de l'électricité sur les marchés de gros au Québec et hors Québec et réalise des transactions d'arbitrage et d'achat-revente. En 2004, ses revenus s'élevaient à 6,0 G $ et elle comptait 3 545 employés.

- **Hydro-Québec TransÉnergie** exploite le plus vaste réseau de transport d'électricité en Amérique du Nord. La division met ce réseau à la disposition de ses clients, au Québec et hors Québec. Elle est présente à l'étranger, notamment en Amérique du Sud. Sur ces marchés, elle exploite des réseaux de transport d'électricité, commercialise des produits technologiques liés à la gestion des réseaux et élabore des projets de construction d'équipements de transport d'électricité. En 2004, ses revenus atteignaient à 2,8 G $ et elle employait 3 677 personnes.

- **Hydro-Québec Distribution** approvisionne les Québécois en électricité. Elle dispose d'un volume annuel d'électricité patrimoniale fourni par Hydro-Québec Production à un prix fixe, conformément à la Loi sur la Régie de l'énergie. Au-delà de ce volume, Hydro-Québec Distribution procède par appels d'offres auprès des producteurs d'électricité, dont Hydro-Québec Production. En 2004, ses revenus se chiffraient à 9,1 G $ et elle comptait 7 928 employés.

- **Hydro-Québec Équipement** ainsi que la Société d'énergie de la Baie James sont les maîtres d'œuvre des projets de construction d'Hydro-Québec Production et d'Hydro-Québec TransÉnergie. Leur expertise est reconnue mondialement, en particulier dans les domaines de la production hydroélectrique et du transport d'électricité à haute tension. En 2004, son volume d'activité atteignait presque 2 G $ et 1 760 personnes étaient à son emploi.

- **Hydro-Québec Technologie et développement industriel** est responsable de l'innovation technologique, qui comprend la recherche et le soutien technique, le développement industriel des technologies d'Hydro-Québec ainsi que l'investissement en capital de risque. En 200[illegible]n volume d'activité se chiffrait à 87 M $ et elle comptait 528 employés.

Outre ces cinq divisions, les unités corporatives d'Hydro-Québec regroupent les services financiers, les ressources humaines, la coordination de la planification stratégique de l'entreprise ainsi que les affaires corporatives relatives à l'environnement, les communications et les affaires juridiques. À la fin de 2004, l'effectif total d'Hydro-Québec était de 21 904 employés.

Le CSP est une vice-présidence d'Hydro-Québec qui fait partie du groupe Ressources humaines et services partagés qui est sous ma responsabilité. Sa mission consiste à *fournir des produits et services de qualité, au meilleur coût et à la satisfaction de sa clientèle, contribuant ainsi à la performance d'affaires de l'entreprise.* Pour réaliser cette mission, il s'est doté d'une structure assurant l'équilibre entre une prestation de services efficace et économique et la satisfaction du client. Ainsi, les divisions et unités corporatives peuvent s'en remettre au CSP pour réaliser et développer les activités de soutien tandis qu'elles se consacrent entièrement à leurs activités de base.

Le CSP comprend neuf directions responsables des produits et services et une unité de soutien en environnement. De plus, il compte deux directions territoriales dont les directeurs et conseillers en relations d'affaires sont dédiés principalement à assurer la satisfaction des clients sur l'ensemble du territoire desservi. Enfin, son unité Relation avec la clientèle gère à haut niveau, la relation d'affaires et les ententes annuelles conclues avec chacun des grands clients.

Le CSP compte un peu plus de 3 100 employés, répartis dans toute la province dans les différents centres d'opération d'Hydro-Québec. Avec son chiffre d'affaires dépassant 725 millions de dollars, la grande diversité de ses produits et services et l'étendue du territoire qu'il dessert, il est l'un des plus importants centres de services partagés en Amérique du Nord.

Le CSP constitue pour ses clients, une porte d'entrée unique pour obtenir les produits et services relatifs à l'acquisition de biens et services, à la gestion du matériel, à la gestion immobilière, au transport, aux services comptables, à la gestion documentaire, à la bureautique, aux solutions informatiques, à l'exploitation des technologies de l'information, aux télécommunications de service ainsi qu'à l'exploitation et à l'évolution du progiciel SAP.

Je vais maintenant vous entretenir un peu plus en détail de chacun des domaines de services que regroupe le CSP.

- **Nos services d'acquisition** consistent à offrir un soutien stratégique et opérationnel pour faciliter les acquisitions de biens et de services au meilleur coût, dans le délai prescrit et selon la qualité spécifiée par les clients. En 2004, les acquisitions d'Hydro-Québec se chiffraient à 2 4 G $ dont, 965 M $ en biens acquis ou loués, 344 M $ en services professionnels, 217 M $ en services spécialisés et 751 M $ en travaux. Le CSP applique la politique d'acquisition d'Hydro-Québec qui maximise les retombées économiques régionales et la création d'emploi. Ainsi, en 2004, 94 % de ses achats de biens et de services ont été faits auprès de fournisseurs ayant une place d'affaires au Québec. (Chiffre d'affaires = 24 M $)

- **Nos services en bureautique** consistent à fournir un soutien technique et de gestion relatif aux micro-ordinateurs, imprimantes et logiciels et à fournir des services électroniques d'entreprise tels que le courrier électronique, l'intranet et Internet. En 2004, la direction Bureautique prenait en charge 21 175 micro-ordinateurs et son centre d'appels recevait en moyenne 15 requêtes par micro-ordinateur pour un total dépassant 300 000 appels par an. (Chiffre d'affaires = 60 M $)

- **Nos services en exploitation des technologies de l'information** consistent à assurer la disponibilité des systèmes informatiques d'entreprise et l'intégrité des informations qu'ils contiennent grâce à des infrastructures et à des mécanismes de sécurité adaptés. En 2004, la direction Exploitation des technologies de l'information prenait en charge 329 systèmes et 631 serveurs et effectuait 25 414 tâches. (Chiffre d'affaires = 50 M $)

- **Nos services comptables et de gestion documentaire** se chargent de réaliser le paiement aux employés, aux retraités et aux fournisseurs ainsi que de la facturation et du recouvrement des revenus divers, de même que de la gestion, de la reproduction et de la conservation des documents et archives. L'an dernier, nous avons effectué 1,8 millions de transactions comptables et procédé à la reprographie de 25 millions de documents et plans. (Chiffre d'affaires = 35 M $)

- **Nos services en immobilier** consistent à gérer, exploiter, aménager et entretenir les bâtiments administratifs des unités clientes. Ainsi, les employés qui oeuvrent dans ces immeubles bénéficient de lieux de travail de qualité, ergonomiques, propres et sécuritaires. En 2004, le parc immobilier sous notre responsabilité était constitué de 435 bâtiments et de 51 bâtiments loués soit, 480 000 m² en espace bureau et 443 000 m² en espace industriel. Il s'agit d'un des plus gros parc immobilier au Québec. (Chiffre d'affaires = 155 M $)

- **Nos services en matériel** consistent à gérer et à entreposer le matériel requis par les activités des unités clientes afin qu'il soit disponible au moment et à l'endroit voulu et que l'on s'en départisse de façon économique, écologique et sécuritaire à la fin de sa durée de vie. En 2004, la direction Matériel du CSP détenait un inventaire d'une valeur de 252 M $ constitué de 91 000 articles différents. En outre, elle répondait à 800 000 requêtes de clients représentant une valeur de 276 M $ en matériel stocké et 90 M $ en matériel non stocké, et ce, à partir de 93 points de services répartis dans la province. (Chiffre d'affaires = 74 M $)

- **Nos services en transport** consistent à gérer et à entretenir le parc de véhicules roulants des unités clientes et à leur fournir le transport aérien par le biais de la flotte d'avions d'Hydro-Québec ou par l'affrètement d'autres aéronefs. Ainsi, nos clients et leur matériel bénéficient de moyens de transport adaptés aux besoins, entretenus et sécuritaires. En 2004, la direction Services de transport gérait et entretenait 8 175 véhicules. Elle transportait 55 680 passagers sur ses avions et affrétait avions et hélicoptères durant près de 15 600 heures. (Chiffre d'affaires = 101 M $)

- **Nos services en solutions informatiques** consistent à développer ou à personnaliser des systèmes informatiques selon les besoins des clients et par la suite, à les maintenir et à les faire évoluer. En 2004, la portée de la direction Solutions informatiques s'étendait à 550 systèmes dont 305 exploités par la direction Exploitation des technologies de l'information du CSP. (Chiffre d'affaires = 76 M $)

- **Nos services en télécommunications de service** consistent à construire, gérer et maintenir le plus grand réseau de télécommunication privé au Québec. Ce réseau relie les téléphones, les télécopieurs, les centres d'appels et les consoles de courtage. Il donne également accès aux outils informatiques et aux données qui résident sur nos serveurs. En 2004, Hydro-Québec avait besoin de 40 167 lignes téléphoniques et réalisait plus de 30 millions de minutes d'interurbains pour réaliser ses opérations. (Chiffre d'affaires = 115 M $)

- **Nos services relatifs au progiciel SAP** consistent à fournir les orientations stratégiques et le soutien opérationnel afin d'optimiser l'exploitation, la sécurisation, l'évolution et l'utilisation de ce progiciel et de produits connexes dans l'entreprise. En 2004, le Centre de compétence - progiciel de gestion gérait près 1 200 accès et réalisait 72 500 heures de gestion et de développement. Il dispensait plus de 25 000 heures de formation et son centre d'assistance répondait à près de 17 000 requêtes. (Chiffre d'affaires = 33 M $)

En tout, le catalogue du CSP comprend 74 produits et services identifiés dans des ententes signées par les clients. En 2005, le chiffre d'affaires du CSP est de 725 M $. Les produits et services du CSP sont facturés aux clients sur la base de la consommation réelle des clients. Le prix d'un produit est fonction d'un coût unitaire établi sur la base des coûts complets.

Le regroupement des services et la gestion rigoureuse de ses activités permettent au CSP d'optimiser les structures de soutien et de profiter pleinement du pouvoir d'achat d'Hydro-Québec pour réaliser des économies sur le prix des biens et services achetés. De plus, l'**intégration des activités** par domaine renforce le bassin d'expertise et favorise chez nos employés l'exercice du rôle conseil auprès de nos clients, contribuant ainsi à l'atteinte de leurs objectifs. C'est ainsi que le CSP peut concrétiser la vision qu'il s'est donné : *Être reconnu par ses clients comme un **partenaire stratégique** dans la réalisation de leurs objectifs d'affaires.*

Pourquoi un CSP à Hydro-Québec ?

Le CSP a été créé en juin 2002. Plus qu'une simple réorganisation, cette implantation visait à transformer l'approche et les façons de faire des unités de soutien pour augmenter la satisfaction de la clientèle interne et accroître la productivité et l'efficience de l'entreprise. Cette décision est aussi la suite logique d'une série de changements qui ont affecté Hydro-Québec profondément et qui ont aussi favorisé la mise en place du CSP.

Dans un premier temps, il faut rappeler qu'Hydro-Québec s'est engagée depuis 1997 dans le mouvement de restructuration du marché nord-américain de l'électricité en ouvrant le réseau de transport et le marché de gros de l'électricité à la concurrence. À cette fin, il était nécessaire de bien séparer les activités de transport, de celles de la production ou de la distribution de l'électricité. Cette séparation fonctionnelle a donné lieu à la création des divisions en 2001.

Dans un deuxième temps, afin de bien établir la rentabilité spécifique de chacune des divisions, il devenait nécessaire de revoir toute la mécanique d'attribution des frais généraux découlant des activités de soutien. Ainsi, le besoin de passer à un signal de coût davantage rattaché à la consommation de services spécifique s'imposait naturellement. C'est pourquoi le concept de facturation interne basé sur une entente client-fournisseur a été introduit en 1999. Cette même année, le progiciel de gestion intégrée SAP a été implanté à Hydro-Québec pour soutenir les processus de soutien administratif (ou la gestion des ressources financières, humaines et matérielles).

C'est dans ce contexte que le CSP a été créé.

Le concept de services partagés consiste en un regroupement de personnes, de processus, de technologies et de connaissances, visant à offrir des services d'appui efficients et efficaces à la satisfaction des unités d'affaires clientes. Historiquement, les unités de services ont oscillé entre la centralisation, la décentralisation et l'impartition. Le modèle retenu par Hydro-Québec tient compte de son contexte organisationnel (du fait qu'elle dispose d'une force de travail importante et compétente et qu'elle est assujettie à des contrats de travail).

Les avantages des services partagés sont des économies d'échelle provenant :

- du support et des systèmes communs ;
- des standards et des contrôles cohérents ;
- du renforcement du bassin d'expertise et d'une masse critique de personnel d'expérience ;
- et enfin, de la propagation des meilleures pratiques.

Quels sont les changements majeurs qui sont survenus lors de la création du CSP ?

1. D'abord, la responsabilité de respecter les règles de gouvernance (directives et encadrements) est passée du fournisseur au client.
2. Ensuite, la majorité des activités de soutien de l'entreprise a été regroupée dans une même unité, le CSP, qui bénéficie d'une clause d'exclusivité quant aux produits et services qu'il offre.
3. La gestion des coûts du CSP s'appuie sur les coûts complets.
4. Enfin, le client est entièrement responsable de sa demande de services.

En quoi la séparation de la gouvernance et de la prestation de services est-elle bénéfique ?

Auparavant, les unités de soutien devaient à la fois fournir les services aux clients et effectuer les activités de gouvernance. La prestation de services allie la livraison des produits et services à l'expertise et au conseil. La gouvernance consiste à établir les politiques, normes et encadrements et à en vérifier l'application et le respect par des audits. Dans ce contexte, il était difficile de livrer des services demandés par les unités clientes qui ne respectaient pas les balises établies mais qui pouvaient répondre à des besoins d'affaires tout à fait légitimes. Cela générait beaucoup d'insatisfaction au sein des unités clientes.

Avec le modèle de services partagés, les activités de gouvernance sont séparées de la prestation de services. La responsabilité du respect des balises fixées par l'entreprise n'incombe plus au fournisseur. Elle devient la responsabilité du client. Ainsi, le CSP peut jouer pleinement son rôle de fournisseur et de partenaire des divisions dans la réalisation de leurs objectifs d'affaires.

Comment s'opère la réduction des dédoublements ?

Grâce à sa clause d'exclusivité, le CSP peut capter tout le potentiel d'économies d'échelle qu'offre une entreprise de l'envergure d'Hydro-Québec. Les dédoublements dans les divisions sont minimisés. Les activités qui ont avantage à être offertes en mode de services partagés le sont. En revanche, les services d'appui situés dans les unités d'affaires qui n'ont pas avantage à être regroupés avec les services partagés y demeurent (ex. : facturation et recouvrement à la Vp - VSALC).

Pourquoi gérer les coûts du CSP à coûts complets ?

Cette approche permet de cerner les zones potentielles de réduction de nos coûts et d'instaurer des mesures d'optimisation appropriées. Elle permet aussi de déterminer le coût réel de nos produits et services et d'établir notre position concurrentielle face à nos clients et à la Régie de l'énergie.

Pourquoi le client doit-il être entièrement responsable de sa demande de services ?

Dans un premier temps, cela incite les clients à mieux contrôler leur consommation en volume. Grâce à des informations de gestion pertinentes à la décision, ils peuvent améliorer la gestion de leurs coûts et la planification de leurs besoins.

Dans un deuxième temps, cette responsabilisation totale encourage les clients à réviser leurs processus de travail dans le sens d'un meilleur appariement entre les besoins d'affaires et les produits et services demandés. Avec notre soutien et notre expertise, ils pourraient diminuer le coût des services de soutien qu'ils utilisent en souscrivant à différentes mesures. À titre d'exemples, la standardisation des véhicules permettrait de baisser leur coût d'acquisition et de maintenance. De nouvelles stratégies d'acquisition pourraient réduire le coût des biens achetés. Enfin, certains niveaux de services pourraient être réduits sans que la réalisation des activités des clients en soient touchées.

Comment avons-nous implanté le CSP à Hydro-Québec ?

Le projet a impliqué dès le début, toutes les parties prenantes. La gestion du changement s'est faite à tous les niveaux. De plus, la structure organisationnelle du CSP comportait des mécanismes et des activités spécifiques pour maintenir les acquis, soutenir la transition et consolider les améliorations.

- **Avec les cadres du CSP**, la plupart des cadres de direction des unités appelées à être regroupées au sein du CSP ont contribué au projet de mise en place de ce dernier. Ainsi, nous avons profité de leur expérience et nous avons obtenu leur engagement.
- **Avec les employés du CSP**, plusieurs activités de communication et de formation ont été réalisées, d'abord pour obtenir l'adhésion au projet de CSP, ensuite pour renforcer les valeurs et les comportements axés sur la satisfaction des clients et sur le partenariat d'affaires. Ainsi, des communiqués, un vidéo du vice-président ainsi qu'une présentation effectuée par chacun des gestionnaires ont été diffusés. Une unité dédiée à la gestion du changement a d'ailleurs été créée afin de réaliser ces activités.
- **Pour atteindre les clients à haut niveau**, l'adhésion au projet et à ses objectifs a été confirmée par la haute direction. En outre, les rôles et responsabilités relatifs aux services partagés ont été établis très clairement entre les unités clientes, le comité de direction et le CSP.
- **Pour atteindre les clients utilisateurs**, outre les communications s'adressant à tout le personnel de l'entreprise et portant sur la création du CSP, des directions territoriales ont été fondées au sein du CSP afin de gérer la relation avec ses clients sur le terrain.

Rétroaction et information : Par ailleurs, tout système ne saurait être complet sans des mécanismes de rétroaction et d'information lui permettant d'améliorer sa performance.

- Au chapitre de la **rétroaction**, des sondages et des enquêtes ont été effectués annuellement auprès des différentes catégories de clients. Les résultats permettent de cerner les améliorations à apporter à notre offre de services. De plus, les unités dédiées à la relation client profitent de leurs contacts avec les clients gestionnaires pour cerner les irritants relatifs à la prestation de services et pour les solutionner rapidement, avant qu'ils ne dégénèrent. Enfin, un processus de plainte permet de traiter les problèmes majeurs selon une procédure et un échéancier rapides et standards.

- En matière d'**information**, nous disposons de véhicules d'information de gestion qui s'adressent à deux auditoires distincts : la gestion du CSP et la gestion des clients.

    - Au CSP, l'analyse des **tableaux de bord** stratégiques et des **rapports de gestion** permet de comprendre la nature des problèmes et la variation de la charge de travail, ainsi que de déterminer les solutions appropriées. Celles-ci prennent la forme de projets d'amélioration intégrés aux plans d'affaires et portent sur les processus, les ressources humaines ou les ressources financières.

      Quant à l'**information opérationnelle** issue des différents systèmes, elle appuie la prise de décisions au quotidien. On peut, par exemple, décider de remplacer un équipement non performant.

      Enfin, plusieurs mécanismes de suivi des projets, des activités et des ressources (financières, humaines et matérielles) contribuent à l'atteinte des objectifs. Ces suivis s'adressent à différents auditoires et leur fréquence varie en conséquence. Les suivis mensuels financiers ciblent le comité de gestion du vice-président CSP.

Les revues de gestion quadrimestrielles sont présentées au pdg et au comité de direction d'Hydro-Québec.

- Pour ses clients, le CSP produit de l'information qui soutient la gestion de leur consommation et de leurs coûts. Des **bulletins d'information client** conçus sur mesure pour chacune des grandes unités clientes comportent un suivi d'indicateurs adaptés à leurs activités et à leurs préoccupations.

Quels sont les résultats du CSP ?

Eh bien, l'instauration du CSP à Hydro-Québec est un franc succès, et ce, à tous points de vue !

D'abord, les clients. L'enquête annuelle du CSP sur la **satisfaction** de ses clients en est à sa troisième édition. Après une année d'opération seulement, la satisfaction générale des clients utilisateurs s'accroissait de façon majeure, passant de 83% à 92%. La satisfaction à l'égard de la plupart des produits et services spécifiques connaissait une même progression. Après la deuxième année, le taux de satisfaction générale restait stable mais la proportion de clients « très satisfaits » continuait de progresser, passant de 27% à 31%.

Nos points forts ?

- La courtoisie et la compétence du personnel et,
- La qualité générale des produits et services offerts

Notre talon d'Achille ?

- Les délais trop longs ou non respectés. Nous y travaillons !

Ensuite, les employés. Chaque année, Hydro-Québec réalise un sondage auprès de ses employés pour connaître leur niveau de satisfaction et de mobilisation. Chaque année depuis la création du CSP, ces sondages ont révélé que la mobilisation du personnel du CSP surpasse de façon significative la mobilisation de l'ensemble des employés de l'entreprise. Un autre indicateur de succès est le nombre de griefs déposés qui a diminué de 56 % entre 2003 et 2005. Enfin, la mobilité du personnel du CSP a diminué de 30 % entre 2003 et 2005 alors qu'elle s'accroissait de 25 % à Hydro-Québec durant la même période. On peut donc dire qu'il fait bon travailler au CSP !

Enfin, l'actionnaire ! Le CSP n'est pas une entreprise à but lucratif. C'est une unité de soutien qui doit maintenir un équilibre entre ses revenus et ses coûts, et par conséquent, ne dégager aucun bénéfice ou perte. Comme la mission du CSP est d'offrir des produits et services qui répondent aux besoins d'affaires des clients au meilleur coût possible, sa performance s'exprime par la réduction de ses coûts et le maintien de la satisfaction de ses clients. Depuis sa création en juin 2002, le CSP a appliqué des mesures d'optimisation de ses coûts de 55,3 M $ permettant de contrer l'effet de l'inflation (31 M $) et même, de réduire ses coûts nets de 3,3 % ! Pour 2006, nous avons déjà identifié des mesures d'optimisation qui nous permettront d'assurer à nos clients un gel de leur facture en absorbant l'effet de l'inflation, ce qui représente un effet additionnel de 15 M $. Ainsi depuis sa création , le CSP aura contribué à des optimisations représentant 70 M $.

Ainsi se conclut mon exposé.

Je vous remercie de votre attention.

CFP - 6MA
C. P. – P.L. 85
Centre serv. adm.

Hydro Québec

Présentation du modèle Services partagés

Définition

Un centre de services partagés est un regroupement de personnes, de processus, de technologies et de connaissances visant à offrir des services d'appui efficients et efficaces à la satisfaction des unités d'affaires clientes.

Justification

Des décisions et des orientations qui répondent aux besoins d'affaires	• Correspond aux exigences de l'actionnaire en vue d'une rentabilité accrue • Facilite le respect de la réglementation (Régie de l'énergie) • Accroît la capacité de travailler dans un environnement concurrentiel • S'aligne sur les décisions de structurer l'entreprise en quatre divisions (Juin 2001) et de rattacher la DPAS et la DPTI à IAC (2000-2001) • Résulte de l'orientation Services partagés du plan stratégique 2002-2006
Des objectifs clairs	• Contribue à la performance financière de l'entreprise • Améliore le rapport qualité/coût des services et produits • Apporte des solutions novatrices contribuant à la performance des unités d'affaires • Améliore la satisfaction des unités clientes • Aide les unités d'affaires à se concentrer sur leur activité principale en assumant pour eux les fonctions de service de l'entreprise • Protège et augmente les compétences dans l'entreprise
Résultat pour l'entreprise	• Concentration de chaque unité sur sa mission de base • Séparation fonctionnelle effective • Cohérence et cohésion améliorées

Caractéristiques d'une organisation de services partagés

Les fonctions de gouvernance et de prestation des services sont indépendantes l'une de l'autre

Aucun dédoublement des services offerts en mode partagé n'est accepté dans l'entreprise

La gouvernance

- La fonction de gouvernance consiste à établir les politiques, normes et encadrements ainsi qu'à en vérifier, par audit, l'application et le respect

La prestation de services

- La prestation de services est constituée de deux activités complémentaires
- Fourniture d'expertise et de services conseils
- Exécution des services et livraison des produits

Les changements majeurs

Le respect des règles de gouvernance devient la responsabilité du client au lieu d'être celle du fournisseur de produits et services

Les produits et services sont facturés selon les coûts unitaires

La gestion des coûts est fondée sur les coûts complets et non plus sur les charges primaires

Pour le client

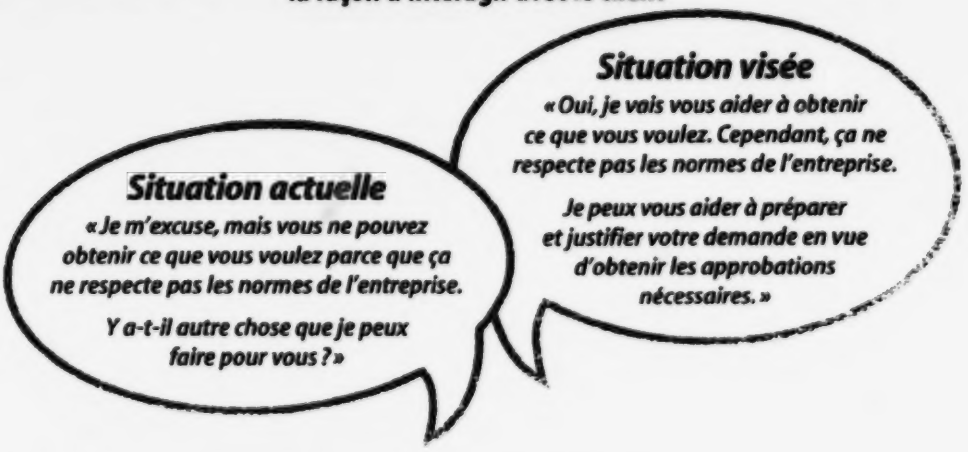
- Le service est axé sur ses stratégies d'affaires et l'exécution de sa tâche
- Il choisit le type, le niveau et la qualité désirés de produits et services
- Il gère sa demande de produits et services et travaille avec le fournisseur pour en abaisser les coûts
- Ses demandes sont entièrement prises en charge par l'organisation des services partagés

Pour le fournisseur

- Il oriente son action avant tout sur le service à la clientèle
- Seuls les produits et services voulus par le client et pour lesquel il est prêt à payer sont fournis
- Il n'amorce aucun travail sans qu'il y ait un client payeur identifié
- Il s'engage à réduire ses coûts unitaires

Une réponse différente

La séparation de la gouvernance et de la prestation des services change considérablement la façon d'interagir avec le client



Le meilleur des deux mondes

Le modèle des services partagés retient le meilleur de :

La centralisation

- Support et systèmes communs
- Standards et contrôle cohérents
- Économies d'échelle
- Masse critique d'expérience

La décentralisation

- Contrôle des décisions par les unités
- Reconnaissance des priorités locales
- Réceptif aux besoins des clients

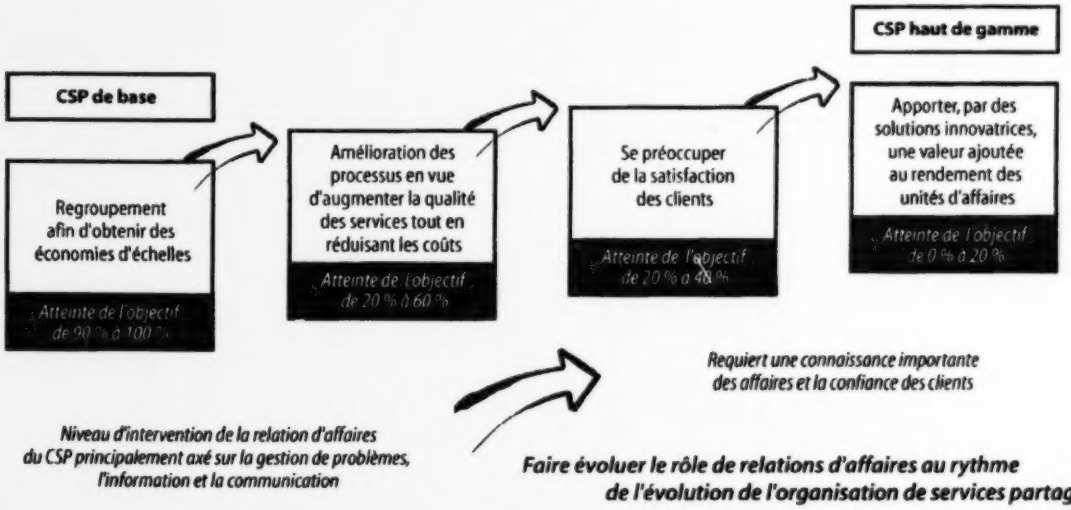
... et ajoute ses avantages propres

Services partagés

- Renforcement du bassin d'expertise
- Amélioration du cheminement de carrière
- Synergie des services
- Organisation simplifiée
- Reconnaissance du groupe de service
- Propagation des meilleures pratiques

Évolution du modèle

Étapes d'avancement dans le développement d'un centre de services partagés



Faire évoluer le rôle de relations d'affaires au rythme de l'évolution de l'organisation de services partagés

L'échéancier d'implantation

1. Analyse
Octobre-décembre 2001 (réalisé)

- Analyse des activités actuelles
- Recommandations sur la portée des services partagés

2. Conception
Janvier-mars 2002 (réalisé)

- Détermination des conditions gagnantes pour la mise en place
- Identification des solutions possibles
- Évaluation des impacts
- Recommandations

3. Déploiement
Avril-juin 2002 (en cours)

- Prise de décision
- Plan d'action pour la transition
- Mise en place des recommandations

4. Démarrage

- Préparation des budgets – Juin 2002
- Fonctionnement selon le nouveau mode – Janvier 2003

Le meilleur des deux mondes

Le modèle des services partagés retient le meilleur de :

La centralisation

- Support et systèmes communs
- Standards et contrôle cohérents
- Économies d'échelle
- Masse critique d'expérience

La décentralisation

- Contrôle des décisions par les unités
- Reconnaissance des priorités locales
- Réceptif aux besoins des clients

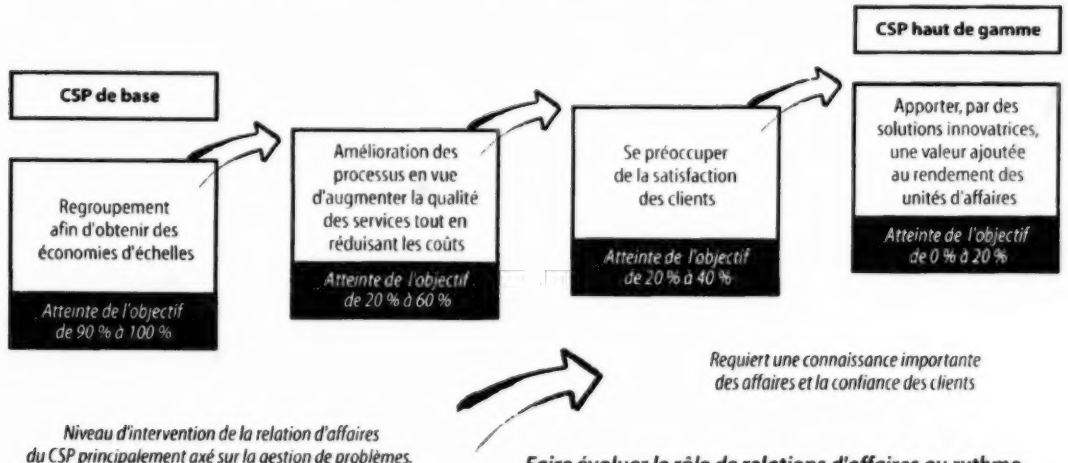
... et ajoute ses avantages propres

Services partagés

- Renforcement du bassin d'expertise
- Amélioration du cheminement de carrière
- Synergie des services
- Organisation simplifiée
- Reconnaissance du groupe de service
- Propagation des meilleures pratiques

Évolution du modèle

Étapes d'avancement dans le développement d'un centre de services partagés



L'échéancier d'implantation

1. Analyse
Octobre-décembre 2001 (réalisé)

- Analyse des activités actuelles
- Recommandations sur la portée des services partagés

2. Conception
Janvier-mars 2002 (réalisé)

- Détermination des conditions gagnantes pour la mise en place
- Identification des solutions possibles
- Évaluation des impacts
- Recommandations

3. Déploiement
Avril-juin 2002 (en cours)

- Prise de décision
- Plan d'action pour la transition
- Mise en place des recommandations

4. Démarrage

- Préparation des budgets – Juin 2002
- Fonctionnement selon le nouveau mode – Janvier 2003

Hydro-Québec
24 avril 2002
2002G073

Hydro Québec

CFP - 6MB
C. P. – P.L. 85
Centre serv. adm.

Hydro Québec

Le positionnement de service
du Centre de services partagés

Soyons complices de nos clients !

Centre de **services** partagés

http://csp.hydro.qc.ca/csp_reddot/positionnement/

Soyons complices de nos clients !

Satisfaire le client au meilleur coût possible est au cœur de la mission du Centre de services partagés (CSP).

Dans cet esprit, le CSP s'est donné un positionnement de service qui s'articule autour de six dimensions de service.

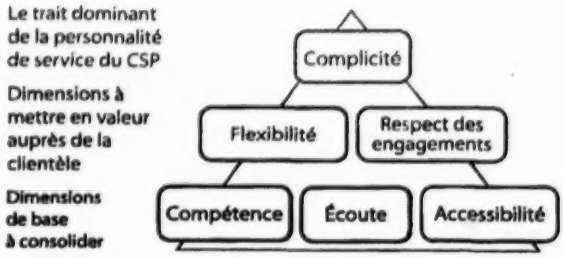
Ces dimensions identifient les aspects du service à la clientèle que nous voulons privilégier au CSP : la compétence, l'écoute, l'accessibilité, la flexibilité, le respect des engagements et la complicité.

De toutes ces dimensions, la **complicité** représente celle dont nous voulons faire notre trait dominant, notre principale caractéristique face à nos clients. Au CSP, nous voulons de plus en plus que nos clients nous perçoivent comme des complices dans l'atteinte de leurs objectifs.

Les six dimensions de service du CSP

Les six dimensions de service du CSP se positionnent en trois paliers :

- **À la base :** les dimensions que les clients exigent de l'entreprise, le service minimum qu'ils attendent (ex. : une chambre propre à l'hôtel).
- **Au centre :** les dimensions à valeur ajoutée pour le client, celles qui le rendent « très satisfait » (ex. : le café ou le petit chocolat dans la chambre d'hôtel).
- **Au sommet :** la dimension englobante, le trait de personnalité dominant que veut se donner une organisation par rapport à ses clients (ex. : le luxe pour un hôtel comme le Ritz-Carlton).



Définitions des dimensions de service

Dimensions de service	Définition
Compétence	Posséder les différents savoirs pour exécuter adéquatement ce que les clients demandent.
Écoute	Témoigner d'un haut niveau d'écoute, de sensibilité, voire d'empathie envers les attentes des clients.
Accessibilité	Rendre facile pour nos clients d'accéder aux services, à l'information et au personnel de l'organisation.
Flexibilité	Savoir s'adapter aux circonstances et aux demandes des clients tout en étant efficace et efficient.
Respect des engagements	Tenir les promesses faites aux clients en termes de qualité de service, de délais et de budgets.
Complicité	Développer des liens privilégiés avec nos clients. Accorder de l'importance à leurs contributions. Donner des options. Aller au devant de leurs demandes.

Comment appliquer les dimensions de service du CSP dans notre travail

Pour que les dimensions de service se traduisent de façon concrète pour les clients, il est essentiel que les employés adoptent des comportements en conséquence.
Voici des exemples de comportements à privilégier :

Compétence
- Je maîtrise les compétences requises pour bien répondre à mes clients.
- Je me tiens à jour sur les connaissances requises pour bien répondre à mes clients.
- J'utilise mon expertise ou celle de mes collègues pour proposer plus d'une solution à mes clients (rôle-conseil).

Écoute
- J'écoute mes clients sans les interrompre avant d'intervenir.
- Je reformule régulièrement ce que mon client a exprimé pour valider ma compréhension.
- J'écoute activement mes clients (c'est-à-dire sans faire ou penser à autre chose).

Accessibilité
- En cas d'absence, je laisse savoir en tout temps à mes clients comment me rejoindre ou encore comment rejoindre une ressource alternative.
- Je retourne tous mes appels la journée même ou au plus tard le lendemain.

Flexibilité
- Je m'adapte rapidement quand les circonstances l'exigent (retards de fournisseurs, nouveaux délais, nouvelles demandes du client, etc.).
- Je cherche des solutions alternatives quand les demandes du client ne sont pas conformes aux règles et procédures habituelles.

Respect des engagements
- J'informe mon client immédiatement lorsqu'il m'est impossible de respecter un engagement.
- J'offre des alternatives lorsque je ne peux respecter un engagement.
- J'effectue un suivi régulier avec mon client lors des principales étapes de réalisation d'une demande.

Complicité
- Je suis toujours courtois avec mes clients, même quand ils sont désagréables.
- En cas de désaccord, je cherche toujours une solution qui convient aux deux parties (c'est-à-dire qui tient compte des besoins du client et de mes contraintes).
- Je m'intéresse à la réalité d'affaires de mes clients.
- Je vais au devant des besoins de mes clients en leur proposant des solutions à leurs problématiques.